prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

PIATTAFORME ORGANIZZANTI, APERTE MA NON TROPPO

Pubblicato il20 Marzo 2017 di Spagnoletti Paolo

Categoria: Organizzazione: Teorie e Progettazione

Le piattaforme digitali offrono alle organizzazioni l'infrastruttura per interagire con complesse reti di utenti e partner nell'offerta di prodotti e servizi. Accordi di collaborazione, interoperabilità tecnica e politiche d'uso diventano importanti strumenti di progettazione organizzativa. L'articolo presenta un modello e delle linee guida per l'avvio di queste innovative forme di organizzazione.

INTRODUZIONE

L'affermazione sul mercato di forme organizzative fortemente digitalizzate i cui meccanismi di funzionamento non sono riconducibili alle tradizionali logiche di generazione del valore presenta a imprenditori e manager diversi interrogativi. Cosa caratterizza i modelli di business di questi complessi giganti del web? In che modo l'integrazione verticale e le reti di impresa risultano superate da forme organizzative capaci di innovare e adattarsi continuamente ai bisogni di quantità impensabili di utenti? Cosa possiamo apprendere dalle dinamiche di questi complessi ecosistemi che crescono a dismisura trasformando l'ambiente in cui si muovono?

Per rispondere a queste domande ci è d'aiuto far riferimento al concetto di piattaforma, un insieme stabile di componenti che supporta la variabilità e l'evoluzione di un sistema attraverso interfacce con componenti complementari e accessorie (Spagnoletti, Resca, & Lee, 2015). Sebbene la definizione sia applicabile a diversi sistemi organizzativi, essa si presta particolarmente a descrivere fenomeni in cui tecnologie digitali forniscono l'infrastruttura per lo scambio di dati e informazioni. La capacità organizzante delle piattaforme digitali è da attribuire alle proprietà architetturali del sistema tecnologico e alle regole che governano il comportamento di utenti e altri stakeholder (Ciborra, 1996; Resca, Za, & Spagnoletti, 2013).

Lo sviluppo di piattaforme organizzanti in grado di intercettare i bisogni emergenti di diverse comunità di utenti e di affermarsi in maniera stabile e sostenibile nell'ambiente, rappresenta oggi una strategia percorribile in diversi settori. Manager, imprenditori e startuppers si trovano sempre più spesso a dover decidere che atteggiamento assumere nei confronti di piattaforme emergenti nell'ambiente di riferimento. È il caso ad esempio dei vertici di un Ateneo che decide che atteggiamento assumere nei confronti dei MOOCs[1], di un imprenditore che intende avviare una campagna di crowdfunding, di un commerciante che vuol vendere online, di un governo che intende diffondere un sistema di identità digitali certificate (es. SPID[2]), di una impresa del Fintech che deve decidere se allearsi con una banca o con partner operanti in altri settori (es. telecomunicazioni).

In ciascuno di questi casi, una fase molto critica dello sviluppo della piattaforma è il periodo che intercorre tra l'avvio e il raggiungimento della massa critica di utenti che ne renderà sostenibile il funzionamento (Hanseth & Lyytinen, 2010). Per chi gestisce la piattaforma è importante raggiungere in tempi rapidi un bacino di utenti in

grado di innescare effetti di rete e raggiungere un livello di interazioni che garantisca la sopravvivenza della piattaforma stessa. A tal proposito le decisioni più critiche che influenzano il mercato potenziale di una piattaforma organizzante, riguardano l'apertura o la chiusura della stessa nei confronti di eventuali partner, di altri sistemi tecnologici e di utenti.

Sul piano strategico, quando una o più organizzazioni strutturano il proprio business come piattaforme, devono innanzitutto valutare il livello di apertura nei confronti di altri soggetti operanti nello stesso settore e in settori distinti. L'apertura offre il naturale vantaggio di valorizzare le complementarità in termini di risorse, bacini d'utenti, tecnologie e canali distributivi. Le strategie possibili sono quella della *competizione*, in cui una singola organizzazione gestisce la piattaforma, della *co-opetizione* in cui collaborano soggetti operanti nello stesso settore e infine della *collaborazione* in cui l'apertura riguarda organizzazioni operanti in altri settori. Il potenziale mercato dipenderà dalla strategia adottata dalla piattaforma organizzante.

Ulteriori livelli su cui intervenire per aprire o chiudere la piattaforma a soggetti esterni sono quello tecnologico e quello degli utenti. In entrambi i casi è intuitivo pensare che a una maggiore apertura e interoperabilità corrisponda un mercato potenziale più ampio. Tuttavia questa affermazione non è priva di limiti dovuti agli altri fattori che influenzano il raggiungimento in tempo utile di una massa critica di utenti.

Un modello che consente di mettere a fuoco le complessità di gestione di una piattaforma organizzante è illustrato in figura 1 che mette in risalto la necessità di una governance multi-livello. Se da un lato infatti occorre definire le politiche d'uso di servizi e prodotti offerti dalla piattaforma, dall'altro occorre specificare i rapporti che intercorrono tra fornitori di servizio, componenti tecnologiche e possibili sponsor della piattaforma. Decisioni di questo tipo riguardano l'apertura o la chiusura di una piattaforma a diversi livelli e incidono significativamente sulle traiettorie di sviluppo della stessa.

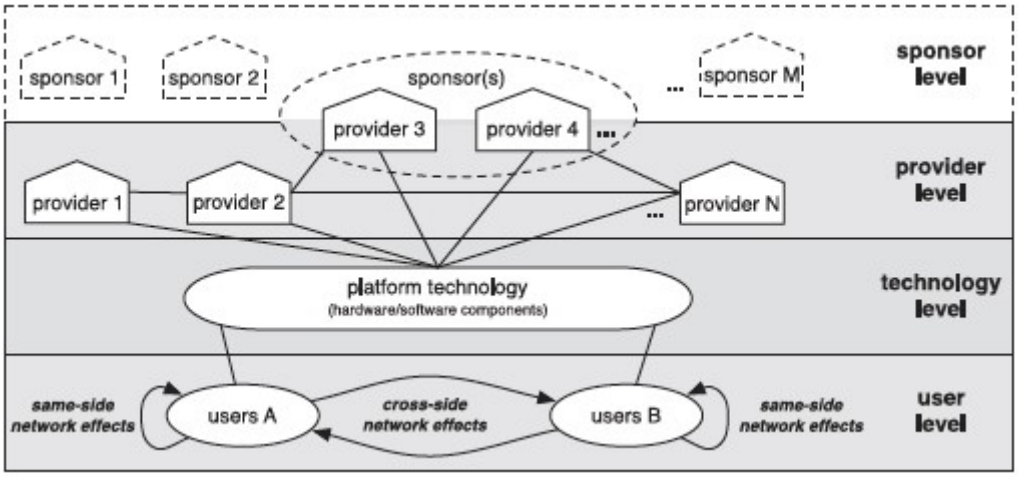

Fig. 1 – Livelli delle piattaforme multi-utente. Adattamento di (Ondrus, Gannamaneni, & Lyytinen, 2015) da (Eisenmann, Parker, & Van Alystyne, 2009)

Questi temi sono trattati da Jan Ondrus (ESSEC Business School, FR), Avinash Gannamaneni (Sloan School of

Management, US) e Kalle Lyytinen (Case Western Reserve University, US) nell'articolo "The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: a case study of mobile payment platforms", pubblicato sul Journal of Information Technology. La rivista ha un Impact Factor tra i più alti delle riviste di management[3] ed è inclusa nel cosiddetto Senior Scholar's Basket of Journals[4] dell'Association for Information Systems che comprende le otto riviste scientifiche più influenti nel campo dei sistemi informativi. L'articolo offre interessanti spunti per imprenditori e manager che intendono sfruttare le dinamiche virtuose tipiche delle piattaforme digitali.

LO STUDIO EMPIRICO

Gli autori presentano i risultati di uno studio di caso multiplo in cui esaminano la validità empirica delle considerazioni fatte finora. Il contesto scelto è quello di cinque popolari piattaforme mobili di pagamento di cui si confrontano scelte strategiche, architetturali e di governance che hanno preceduto e immediatamente seguito il lancio, per metterle in relazione con i risultati conseguiti sul mercato.

I sistemi di pagamento mobile si prestano ad essere considerati esempi di piattaforme organizzanti il cui successo è determinato dalla capacità di coinvolgere in tempo utile una massa critica di consumatori e commercianti. Inoltre per il loro funzionamento è necessaria la presenza di un soggetto, la piattaforma organizzante appunto, che realizzi i meccanismi di coordinamento associando un singolo brand alle transazioni eseguite. Generalmente questi complessi sistemi organizzativi coinvolgono attori operanti in settori diversi quali telecomunicazioni e servizi finanziari e rappresentano un contesto ideale per esplorare il fenomeno.

I casi esaminati nell'articolo riguardano piattaforme per il pagamento su terminali POS presso gli esercizi di vendita. Per diversi anni i gestori di sistemi di pagamento hanno cercato di competere installando i propri terminali presso i rivenditori e puntando ad attirare un sufficiente numero di utenti dal bacino dei commercianti. La principale difficoltà nella diffusione di questi nuovi servizi di pagamento, riguardavano la mancanza di interoperabilità tra i sistemi digitali in uso presso i rivenditori e i dispositivi mobili utilizzati dai clienti. Sono diversi i casi di fallimento a cui si è assistito come ad esempio le soluzioni a infrarossi introdotte in Korea del Sud, Giappone, Danimarca e Svezia. Un'inversione di tendenza si è osservata grazie al nuovo standard NFC (Near Field Communication) che risulta compatibile con le infrastrutture di pagamento sviluppate da banche e altri intermediari finanziari e che ha di fatto comportato un drastico aumento del numero di dispositivi compatibili presenti sul mercato sia lato consumatori che commercianti.

SCELTE DI APERTURA NEI SISTEMI DI PAGAMENTO

I casi analizzati illustrano le mosse strategiche di operatori di telefonia mobile, istituti finanziari e startup che hanno formato alleanze, standard tecnologici e coinvolto utenti, determinando la nascita, la diffusione e il fallimento di diversi sistemi mobili di pagamento. L'ecosistema delle piattaforme di pagamento è in continua evoluzione e sono molte le iniziative introdotte nell'ultimo decennio in diversi paesi. In questa sezione ne presentiamo alcune al fine di evidenziare le mosse strategiche intraprese in questo complesso e innovativo settore.

Negli Stati Uniti la piattaforma Softcard fornisce un esempio di co-opetizione tra operatori di telefonia mobile.

Soggetti come AT&T, Verizon Wireless e T-Mobile hanno aderito alla piattaforma consentendo ai loro clienti di effettuare pagamenti di prossimità fatturati nella bolletta telefonica. Sebbene in termini di potenziale mercato una simile alleanza abbia superato l'80% dell'intero mercato, gli scarsi risultati raggiunti in termini di effettivo utilizzo del servizio sono da attribuire alla mancata interoperabilità con le infrastrutture di pagamento esistenti e ai requisiti tecnici previsti sulle SIM e sui dispositivi mobili compatibili (limitata a pochi modelli di dispostivi Android). Le recenti mosse strategiche intraprese a livello di piattaforma hanno previsto una maggiore apertura a livello utenti introducendo la compatibilità con i dispositivi iOS e con i POS compatibili con la tecnologia NFC.

In Canada la piattaforma gestita dall'operatore di telefonia mobile Rogers e dalla banca CIBC fornisce un esempio di collaborazione. Grazie all'iniziativa i clienti di Rogers in possesso di carte di credito rilasciate da CIBC possono usare la piattaforma di pagamento se in possesso di dispositivi compatibili. In questo caso il mercato potenziale è dato dall'intersezione dei mercati dei due operatori e non può dunque eccedere il valore più basso tra i due (18% nel migliore dei casi). L'iniziativa ha mostrato un lento tasso di adozione fino a spingere Rogers ad accreditarsi come banca, passando da una forma di collaborazione alla competizione e raddoppiando dunque il potenziale di mercato che è ora pari al 34%.

Il terzo caso vede coinvolti i tre principali operatori di telefonia mobile Coreani che, nel tentativo di competere mediante il lancio di piattaforme di pagamento proprietarie basate su tecnologie a infrarossi, hanno riscontrato notevoli difficoltà dovute alla mancata diffusione di terminali comuni tra i commercianti e in alcuni casi (es. dispositivo Moneta della Samsung) anche degli utenti. Nel 2006 l'introduzione dello standard NFC ha modificato lo scenario e due piattaforme lanciate da Visa e Mastercard hanno consentito ai commercianti di aderire mediante il solo aggiornamento del firmware dei loro POS. Nonostante ciascun operatore di telefonia abbia raggiunto in questo modo un mercato potenziale pari al 100%, nessuna delle iniziative è riuscita ad affermarsi stabilmente.

In Giappone si registra invece un caso di successo avviato dalla Sony che in collaborazione con l'operatore di telefonia NTT DoCoMo creano un mobile wallet e promuovono la soluzione presso i commercianti. Inizialmente si trattava di una piattaforma chiusa ai tre livelli e il cui mercato potenziale coincideva con quello della NTT DoCoMo (50%). Nel 2005 la piattaforma è stata aperta e chiunque poteva creare la propria piattaforma di pagamento utilizzando questa tecnologia. Così hanno fatto gli altri due operatori di telefonia mobile con il risultato di avere tre piattaforme interoperabili grazie alla tecnologia Mobile Felica. In questo caso il mercato potenziale corrisponde al 100% del mercato Giapponese e la piattaforma ha attratto anche altri soggetti operanti in altri settori (es. trasporti, online stores, fast food, etc.).

Google ha lanciato nel 2011 il suo Wallet ponendo diverse limitazioni al mercato potenziale per via delle restrizioni sui dispositivi supportati. La piattaforma era infatti compatibile con un singolo modello di smartphone e con SIM gestite da un singolo operatore. Il numero di potenziali utenti del Google Wallet al momento del lancio era piuttosto basso e per contrastare questi effetti negativi, la piattaforma è stata aperta a tutti i commercianti che usavano sistemi Visa e Mastercard. Inoltre lato consumatori attraverso le nuove versioni di Android la piattaforma è diventata compatibile con un maggior numero di dispositivi pur rimanendo limitata in termini di accordi con altri operatori di telefonia.

ISSN: 2465-1753

PERCORSI DI APERTURA MULTI-LIVELLO

I casi mostrano gli effetti positivi o negativi sul mercato potenziale delle scelte di apertura riguardanti i livelli strategico, tecnologico e utente delle piattaforme organizzanti. Per garantire il raggiungimento di un adeguato potenziale di mercato, condizione necessaria ma non sufficiente per il successo della piattaforma, il modello proposto suggerisce di valutare le possibili ricadute delle scelte relative alle possibili alleanze, all'interoperabilità della piattaforma e alla base di utenti. La massimizzazione del mercato potenziale va infatti bilanciata con gli effetti negativi derivanti da scelte di apertura che si presentano a ciascun livello e che variano anche in base al contesto.

Riguardo le alleanze, le strategie possibili consistono nella competizione, quando la piattaforma è gestita da un singolo soggetto, nella co-opetizione, quando vi partecipano più soggetti che operano nello stesso settore, ovvero nella collaborazione, quando i soggetti coinvolti operano in settori diversi. In quest'ultimo caso, aprire la piattaforma comporta una limitazione del mercato potenziale che può attestarsi nella migliore delle ipotesi sulla quota di mercato più bassa tra quelle dei partner coinvolti. Altri elementi che rendono poco conveniente l'apertura della piattaforma ad altri fornitori sono da individuare nella perdita di controllo sulla piattaforma, nei costi di coordinamento tra partner e nelle problematiche di antitrust.

A livello di infrastruttura tecnologica, a una maggiore apertura corrisponde un aumento del mercato potenziale per via della possibilità di altri soggetti di utilizzare la piattaforma come utenti o intermediari. Inoltre la piattaforma evolve più rapidamente grazie ai nuovi sviluppi provenienti anche da terze parti. Tuttavia anche in questo caso gli effetti dell'apertura non sono solo positivi e vanno prese in considerazioni la perdita di vantaggio competitivo per chi gestisce la piattaforma, la difficoltà nel differenziare l'offerta di prodotti e servizi e la possibile riduzione dei profitti.

Infine aprire una piattaforma a livello degli utenti consente sempre la crescita del mercato potenziale e aumenta le opportunità di innovazione e di generazione di valore in forma collaborativa. Allo stesso tempo però si riducono per gli utenti i costi del passaggio da una piattaforma a un'altra con effetti negativi sulla fidelizzazione dei clienti.

Il grafo rappresentato in figura 2, mostra i possibili passaggi da configurazioni di massima chiusura (CCC) a configurazioni in cui uno o più livelli si aprono, aumentando il mercato potenziale della piattaforma. In questa visione semplificata delle strategie di apertura, in cui si prevede la sola possibilità di aprire (O) ovvero chiudere (C) la piattaforma a ciascuno dei tre livelli, le configurazioni che massimizzano il mercato potenziale sono quelle che prevedono apertura a livello utente (forme tratteggiate in figura). Tuttavia, come già detto, le scelte di progettazione devono tener conto dei possibili trade-off. In altri termini per bilanciare possibili effetti negativi sarà opportuno per la piattaforma organizzante rinunciare a quote di potenziale mercato.

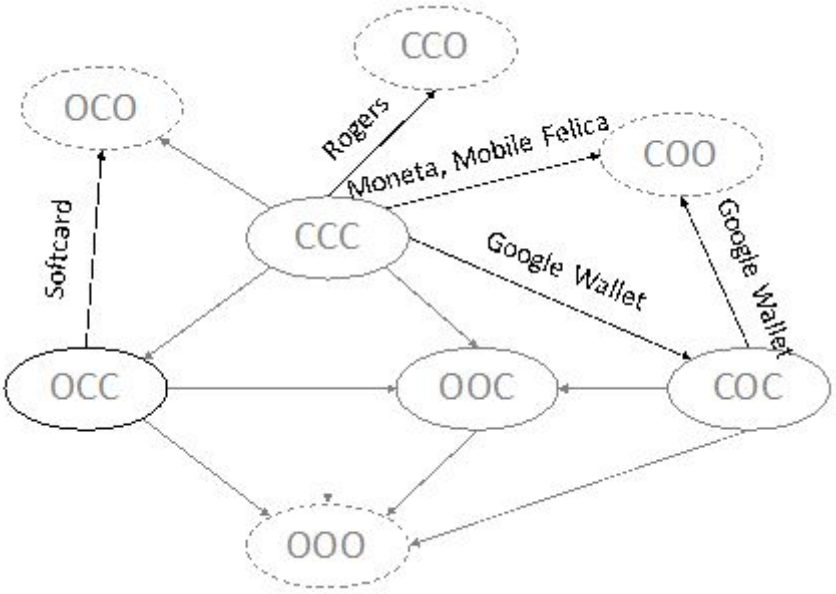

Fig. 2 – Percorsi strategici di apertura. Le etichette in figura posizionano i casi sui relativi percorsi di apertura. Adattato da (Ondrus et al., 2015).

Il grafo rappresenta un utile strumento per guidare interventi organizzativi nella delicata fase di avvio di una piattaforma. Non solo infatti è importante massimizzare il mercato potenziale per raggiungere la massa critica di utenti, ma è anche fondamentale che la massa critica sia raggiunta in tempo utile a garantire la sostenibilità delle transazioni supportate dalla piattaforma. Bisogna cioè evitare che gli utenti che vi hanno aderito, non riscontrando vantaggi nell'utilizzo della stessa, la abbandonino vanificando gli sforzi iniziali.

Come mostrano i casi presentati nella parte empirica del lavoro, le decisioni di apertura a livello strategico, tecnologico e di utenza possono essere riviste alla luce delle novità emergenti nell'ambiente competitivo e tecnologico, nonché dei comportamenti dei consumatori. Imprenditori e manager interessati allo sviluppo di piattaforme organizzanti devono dunque essere pronti a rivedere partnership, architetture tecnologiche e politiche d'uso in maniera dinamica, interpretando criticamente le complesse dinamiche di questi mercati.

CONCLUSIONI

In conclusione, la ricerca condotta da Ondrus, Gannamaneni e Lyytinen (2015) pone l'accento sull'importanza di raggiungere una massa critica di utenti nei mercati a piattaforma. Condizione necessaria ma non sufficiente per innescare dinamiche di scambio sostenibili nel tempo, è la presenza di un potenziale mercato sufficientemente ampio. Il raggiungimento in tempo utile di questa soglia è legato alle strategie di apertura perseguite nelle prime fasi di vita di una piattaforma, che trovano applicazione negli accordi di collaborazione, nell'adesione a standard tecnologici e nelle politiche d'accesso a prodotti e servizi online.

Le strategie di apertura hanno effetti dinamici sul potenziale mercato e le decisioni riguardanti alleanze, interoperabilità e politiche d'uso determinano traiettorie di sviluppo uniche che possono portare al fallimento stesso delle piattaforme organizzanti. Il modello proposto mette in evidenza l'importanza delle tattiche di

apertura ai diversi livelli finalizzate a garantire il raggiungimento in tempo utile di una massa critica di utenti. La dimensione temporale diventa dunque centrale nella gestione di forme organizzative che fanno leva sulle complesse dinamiche degli ecosistemi digitali.

Di seguito alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla ricerca di Ondrus et al. (2015) e che auspichiamo possano aiutare imprenditori e manager a fronteggiare la delicata fase di progettazione che precede l'avvio di un business a piattaforma:

- Valutare attentamente le ricadute sul potenziale di mercato di scelte strategiche, tecnologiche e di accesso riguardanti la piattaforma
- Essere pronti a rivedere le scelte fatte anche alla luce delle mosse di competitor e potenziali partner, degli standard tecnologici emergenti e dei comportamenti degli utenti
- Agire rapidamente per raggiungere in tempo utile la massa critica di utenti necessaria a garantire la sostenibilità delle transazioni supportate dalla piattaforma.

Riferimenti

Ciborra, C. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, *7*(2), 103–118.

Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alystyne, M. (2009). Opening Platforms: How, when and why? In *Platforms, Markets and Innovation* (pp. 131–162). Cheltenham, UK and Northampton,MA: Edward Elgar Publishing Ltd.

Hanseth, O., & Lyytinen, K. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. *Journal of Information Technology*, *25*(1), 1–19.

Ondrus, J., Gannamaneni, A., & Lyytinen, K. (2015). The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: a case study of mobile payment platforms. *Journal of Information Technology*, *30*, 260–275.

Resca, A., Za, S., & Spagnoletti, P. (2013). Digital platforms as sources for organizational and strategic transformation: a case study of the Midblue project. *Journal of Theoretical and Applied E-Commerce Research*, *8*(2), 71–84.

Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A Design Theory for Digital Platforms Supporting Online Communities: A Multiple Case Study. *Journal of Information Technology*, *30*, 364–380. http://doi.org/10.1057/jit.2014.37

[1] Massive Open Online Courses

[2] Sistema Pubblico d'Identità Digitale, www.spid.gov.it

[3] IF 2015: 4.775

[4] https://aisnet.org/general/custom.asp?page=SeniorScholarBasket